



UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

Julkaisun pysyvä osoite on <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111052>

Tekijä(t):	Sauer, Erika
Nimeke:	Suomalaisen johtamisen hyveet ja paheet
Teoksen nimi:	Kokemus johtaa!
Teoksen toimittaja(t):	Kujala, Johanna; Myllykangas, Päivi; Sauer, Erika
Vuosi:	2012
Sivunumerot:	27-37
ISBN:	978-951-44-8695-1
Julkaisija:	Tampere University Press
Tieteenala:	Liiketaloustiede
Yksikkö:	Johtamiskorkeakoulu
Julkaisun tyyppi:	Artikkeli kokoomateoksessa
Kieli:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201210111052

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

SUOMALAISEN JOHTAMISEN HYVEET JA PAHEET

Suomalaista johtajuutta kuvataan monin erilaisin vertauskuvoin. Useimmiten niissä yhdistyvät skandinaavisen yksinkertainen sanapari: rohkeuden ja nöyryyden yhdistelmä. Kun siihen lisätään suomalaiseen työkulttuuriin kuuluva kovan työntekijän ihanne, on johtajuuden pyhä kolminaisuus kokolailla valmis. Aito johtaja voi lunastaa paikkansa vain kovalla työnteolla, ei pelkällä ylivertaisella osaamisella, tai sujuvasanaisella nokkeluudella. Mutta onko edelleen näin?

Suomalainen johtaminen on muuttunut yllättävän vähän vuosikymmenten saatossa. Perinteisinä hyveinä on pidetty kovaa työmoraalia ja ammattilypeyttä. Vaikka emme pidä korkeista hierarkioista, kunnioitamme auktoriteetteja. Johtajan arvovaltaa ei kyseenalaisteta, ja johtajalta odotetaan ammattitaitoa ja kovaa työmoraalia. Johtajan on osattava samat asiat kuin työntekijöidenkin. Hänen asiantuntemukseensa on voinut luottaa ja sen myötä hänen päätöksensä on otettu vastaan mukisematta.

Läntiseen virkaveljeensä verrattuna suomalaista johtajaa ei ole pidetty kovinkaan keskustelevana pomona. Asia ei kuitenkaan ehkä ole aivan niin mustavalkoinen: suomalainen johtaja kyllä puhuu, mutta erityisesti hän kuuntelee. Keskustelua ei ehkä ole käyty juuri päätöksentekotilanteessa, eikä hän silloin ole hakenut taakseen konsensusta. Hänen päätöksensä on kuitenkin perustunut asiantuntijoiden, esimerkiksi omien työntekijöiden jatkuvaan kuuntelemiseen ja läsnäoloon. Näin on ainakin haluttu ajatella.

Suomalainen johtaja ei pompota tai käytä asemaansa ylimielisesti hyväkseen – se on tänne pohjolan vähäväkisille perukoille sopimattomasta käytöstä ja siksi selvä pahe. Suomalaisen johtajan paheeksi on niin ikään luettu ammattitaidottomuus, substanssiosaamisen puute ja norsunluutorniin sulkeutuminen. Paheena on myös perinteisesti pidetty sitä, jos johtaja ottaa kunnian toisten ansioista tai peittelee omia virheitään.

Kuva suomalaisesta johtajuudesta on noudatellut konstailemattomuuden ihannetta. Suomalainen johtaja on ollut kuin sosiaalidemokraattinen korpikuusi: kaukaa katsoen kuuset ovat samanlaisia ja niitä riittää silmäkantamattomiin. Yksikään ei erotu joukosta. Lähempää ja tarkemmin katsottuna kumminkin joku kuusista yltää hieman naapureitaan korkeammalle. Sen runko on paksumpi ja oksat vahvempia, mutta edelleen se on silmiinpistävän samanlainen, kuin lähellä kasvavat lajitoverinsa.

Johtaminen Suomessa on tämän vuoksi ollut melko suoraviivaista. Samankaltaisuutemme vuoksi meidän ei tarvitse perustella, varmistella ja kontrolloida – ymmärrämme toisiamme kohtuullisen hyvin harvasanaisuudesta huolimatta. Johtajan asemaa ei myöskään helposti ole kyseenalaistettu. Hän tekee päätökset – ja ottaa niistä vastuun. Muiden ei kuulu eikä tarvitse vaivata päätään johtajan logiikan testaamiseksi tai vaihtoehtojen (parempien) ehdotusten tuottamiseksi.

Monet ennusmerkit viittaavat siihen, että suomalaisen johtamisen hyveet ovat muutoksen edessä. Onko hiljaa humisevan, itsestään suurempaa numeroa tekemättömän korpikuusen aika pikkuhiljaa ohi, kun metsäteollisuuskin pakkaa tavaroitaan ja muuttaa paremmille apajille?

Sitä paitsi metsäsuomalaisuus alkaa olla mennyttä aikaa. Suomi on peruuttamattomasti muuttunut. Minkälaista johtajuutta tarvitaan kaupungistuneessa, jälkiteollisessa, globalisoituneessa Suomessa?

Sellaisissakin yrityksissä, joissa vielä parikymmentä vuotta sitten ei edes unelmoitu asiakas- tai päämieskontakteista ulkomaille, tehdään sujuvasti kansainvälistä bisnestä. Meille on myös syntynyt kokonaan uusia toimialoja, joista neljännesvuosisata sitten ei ollut mitään käsitystä. Työntekijät muuttuvat: suomalaiset ovat maailmankansalaisia siinä missä muutkin. Hyvät työntekijät ja talentit tuntevat arvonsa ja ovat valmiita rakentamaan elämänsä muualle, jos Suomi tuntuu ahtaalta. Suomi heterogeenistyy kun muut maailmankansalaiset haluavat tehdä töitä Suomessa. Tuotteet ja palvelut, joita valmistamme, myymme ja ostamme, on tuotettu muualla kuin omissa kotinurkissamme. Kaikki tämä haastaa suomalaisen johtajuuden asemoimaan itsensä uudelleen suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin ja yrityksen tai organisaation tulevaisuuteen.

Johtajia ja sankareita

Tämän kirjan artikkeleissa viitataan useasti sankarijohtajamyttiin, jolla tarkoitetaan sitä, että johtamista ei voi opetella, vaan että se on ominaisuus, joka yksilöllä joko on tai sitten ei. Virallisesti sankarijohtajan aika on ohi, mutta epävirallisesti se elää ja voi hyvin. Sankarijohtajia rakastetaan. Yksittäinen henkilö nostetaan jalustalle, kuin olympiavoittaja ikään: hänet esitetään yksilölajin huippu-urheilijana, joka kykenee yksin voittamaan muut ja viemään tuhansien ihmisten muodostaman organisaation menestykseen.

Voiko johtaja olla ylivertainen sankari, jonka toiminta yksin määrää yrityksen kohtalon? Jos johtajalla tarkoitetaan innovatiivista omistaja-pienyrittäjää, jonka työpanos muodostaa kaksinumeroisen prosenttiluvun kaikista yrityksessä tehtävistä miestyövuosista, johtajan panos on varmasti ratkaiseva. Kun sankarijohtajan viittaa sovitellaan

suuryrityksen vetäjän hartioille, kannattaa olla varovaisempi. Toimitusjohtaja on kaikesta vastuussa, mutta kaikki ei ole hänen ansiotaan. Toimitusjohtajalla on vaikutusvaltaa: hänen valintansa muokkaavat muidenkin valintoja ja päätöksiä, mutta tuhansien joukossa yhden henkilön panos jää väijäämättä suhteellisen vaatimattomaksi. Säkällä ja suhdanteillakin lienee enemmän vaikutusta.

Eräässä suhteessa toimitusjohtajan vaikuttavuus on kuitenkin eksponentiaalisesti lisääntynyt. Media ja julkisuus ovat kiinnostuneita rahasta, menestyksestä ja valtapeleistä. Lehdistön ja sähköisen median edun mukaista on rakentaa ja esitellä sankarijohtajia ja poikkeusyksilöitä. Julkisuus luo paineita erityisesti pörssiyhtiöille ja niiden vastuuhenkilöille. Hyvä keulakuva onkin erinomainen pääoma yritykselle. Keulakuvana oleminen voi kuitenkin olla hankala ja epäkiitollinen rooli. Valokeilassa oleminen on raskasta ja kuluttavaa. Sen poltetta harvan valovoimaisenkaan johtajan kasvot kestävät.

Lehdistö ja muu media elävät sankarimyytistä, joten ei ole ihme, että he sitä aktiivisesti rakentavat. Sankarijohtaja elää kiiltokuvaelämää, jossa johtajuus yhdistetään luksukseen: kiiltävät kansikuvat, hyvin leikatut puvut ja uuden auton nahkaistuinten pehmeä tuoksu, kulmahuoneet ja kabinetit... Kätevä kanava tuotehallinnalle ja luksuksen brändäykselle.

Näin johtaminen ja julkisuus ovat alkaneet kulkea käsi kädessä: menestyvät johtajat alkavat yhä enemmän muistuttaa rocktähtiä ja rocktähdet johtajia. Isojen yhtiöiden johtamistyöstä yhä suurempi osa tehdään lehtien palstoilla, blogeissa ja pikaviesteissä. Kasvollinen johtajuus ei enää tarkoita fyysistä ihmistä, joka tunnetaan ja jonka puoleen organisaation jäsenet henkilökohtaisesti voisivat kääntyä. Kasvollisuus on vastuullisuuden ja luotettavuuden tae, joilla molemmilla on erittäin myönteinen vaikutus osakekurssin kehitykseen ja yrityksen arvoon.

Kasvillisesta johtajuudesta huomiokilpailuun

Suomalaisilla on pitkä kokemus siitä, miten johtajan fyysiset ominaisuudet ovat olleet tärkeitä johtajakuvan muokkaajia. Poliittisten johtajien, sekä omien että naapurimaiden, voimannäyttöjä ja urotekoja, hiihtoja, uinteja ja erilaisia kaatoja on esitelty vuosikymmeniä. Fyysisen kunnon ja viisauden, älyn, bisnesvaiston ja sosiaalisten taitojen välille on onnistuttu punomaan itsestään selvä yhteys. Joustavin juoksuaskelein helikopteriin hyppäävä bisnesmieshän on selkeästi menestyjä. Ylipainoinen nainen taas ei pärjää, koska hänessä eivät näy itsekurin ja fyysisen suorituskyvyn merkit. Liikalihavuus, selvät fyysiset liikuntarajoitteet ja tyylitajun puute ovat kaikki olleet osasyitä johtajien vaihtamiseen – näissä tilanteissa osaamisella, tehtävässä menestymisellä tai ylivermaisella kokemuksella ei enää ole ollut merkitystä. Ulkokuori alkaa olla tärkeämpi kuin sisältö. Mitä todennäköisimmin tämä kehityssuunta jatkuu ja vahvistuu.

Kosmetiikkateollisuus on jo kauan ymmärtänyt kasvillisuuden arvon. Alan yritykset tekevät useiden vuosien mittaisia sopimuksia fyysisesti viehättävien, ja yrityksen imagoon sopivien henkilöiden kanssa, jotka myyvät kasvonsa yrityksen käyttöön. Tähän suuntaan ollaan menossa, oli kyse mistä toimialasta hyvänsä. Keulakuvan ulkomuodon ja ulosannin on miellytettävä julkisuutta, salkunhoitajia ja siten osakkeenomistajia. Suomalainen, aggressiivista markkinointia harrastava huonekalualan yritys on tullut julkisuudessa esille, paitsi lepäileviä miesurheilijoita esitellen, myös viehättävän toimitusjohtajansa kasvoilla. Simo Vaatehuoneelta oivalsi tämän jo viime vuosikymmenellä. Saman ilmiön miniatyyristä on kyse myös, kun nyrkkipajan asiakaslehdessä esitellään oman toimitusjohtajan kuvia jokaisella sivulla. Toimitusjohtajasta halutaan tehdä keulakuva, jonka pitää kyetä tuottamaan mielikuvaa hallitusta menestyksestä ja visionäärisydestä. Mykkää korpikuusta muistuttava toimitusjohtaja ei enää riitä, ei edes metsäyhtiölle.

Kasvillisuudessa on omat ongelmansa: mitä tehdä, jos – ja kun – toimitusjohtaja lähtee tai saa lähtöpassin? Ja mitä tehdä, jos toimitus-

johtajan kuva tahraantuu? Joskus toimitusjohtajan kasvot eivät enää sovikaan yrityksen uudelle imagolle, joten kasvot on vaihdettava. Tämä ei ole aivan kivuton tilanne, ainakaan johtajalle itselleen.

Lähimenneisyydessä käytiin pitkään keskustelua suomalaisen suuryrityksen johtajanvaihdoksesta. Tämä globaalisti toimiva yritys oli edelleen voitollinen, vaikkakaan osinkoja ei kyetty jakamaan aivan yhtä runsaalla kädellä kuin aiempina vuosina. Osakkeen arvon kehitys ei vastannut omistajien odotuksia. Spekulaatiot johtajavaihdoksesta kävivät kiihkeinä. Miksi johtaja haluttiin vaihtaa? Yleisesti tiedettiin, että suurimmat syyt yrityksen ahdinkoon piilivät muuallakin kuin johtajan päätöksissä. Kukaan ei kai aidosti kuvitellut, että yksi henkilö voisi vaikuttaa niin valtavasti monikansallisen jättiyrityksen nettotulokseen, että hänen vaihtamisellaan olisi todellista merkitystä koko laivan suunnanmuutokseen? Asiaa ei ratkaissutkaan nettotulos, vaan osakkeen arvo-odotusten ja todellisen osakkeen hinnan suhde. Toiveissa oli, että toimitusjohtajan vaihtaminen sysää yhtiön osakekurssin osakkeenomistajien odottamaan nousuun hitaan laskuluisun sijasta. Näin johtajavaihdoksella ei tavoiteltu suuria sisäisiä muutoksia yrityksen toiminnassa, jotka olisivat liittyneet parempiin päätöksiin tai tiukempaan taloudenpitoon tai suunnanmuutokseen T&K asioissa. Mielikuvan yrityksestä oli muututtava ja yksinkertaisin tapa viestiä muutoksesta oli johtajan vaihtaminen. Epäreiluako?

Johtamisen vaikeus, pelko ja häpeä

Suuressa suomalaisessa sanomalehdessä on julkaistu juttusarjaa, jossa yrittäjät kertovat omaa tarinaansa. Harvoin on puhuttu niin suoraan johtamisen vaikeudesta ja siihen liittyvästä epävarmuudesta. Sarjaan on valittu hyvin erilaisia ihmisiä, eri-ikäisiä, eri toimialoilta. Myös yritysten ikä ja koko vaihtelevat suuresti. Yrittäjien kertomukset siitä, miten he ovat päätyneet siihen tilanteeseen, missä nyt ovat, ovat kiinnostavia. Tarinat ovat hyvin henkilökohtaisia ja rosoisia kertomuksia kovasta

työstä, pitkistä päivistä, sekä välillä epäonnistumisesta, häpeästä, pelosta ja joskus masennuksestakin. Artikkeleissa ei erotella yrittäjien yksityiselämää työstä, vaan niissä näkyy se, miten ihmiselämä on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Perhe, lapset, lama, irtisanomiset, omaisuuden menetykset, avioerot ja sairaudet ovat kaikki mukana niin työ- kuin vapaa-ajassakin.

Artikkelisarjan yrittäjät ovat pitäneet päänsä pinnalla. He ovat kertomassa tarinaansa edelleen yrittäjinä – he ovat siis onnistujia. Moni kuitenkin viittaa kollegoihin, jotka eivät ole jaksaneet vaan tehneet matkan varrella toisenlaisia ratkaisuja. Pelko ja häpeä ovat sanat, jotka toistuvat monissa kertomuksissa. Kaikki johtajat, yrittäjiä tai ei, ovat usein yksin riskialttiiden päätösten edessä ja siten myös yksin niistä vastuussa. Jos riskejä ei näe, tai niitä ei tunnusta, ei tunne myöskään epävarmuutta, eikä siten näe häpeän mahdollisuutta.

Johtamiseen liittyvä päätöksenteko on riskinottoa, epävarmuuden sietämistä ja häpeän mahdollisuuden näkemistä. Häpeän pelko estää meitä tekemästä asioita, jotka maksaisivat meille kasvojen menetyksen kanssaihminen keskuudessa. Liian suuri häpeän pelko halvaannuttaa meidät kuitenkin jo ennen kuin varsinaista riskinottoa on edes tapahtunut. Pahimmassa tapauksessa häpeän pelko estää meitä tekemästä mitään.

Suomalainen häpeäkulttuuri on hyvin kehittynyttä. Se johtuu pitkälti siitä, että Suomi on vähäväkinen maa, jossa kaikki tuntevat kaikki ja tieto leviää salamannopeasti laajalle. Homogeeninen samankaltaisuuteen paimentava konsensusperinteemme tekee hyvin selvät ja melko kapeat rajat sille, mitä sopii tehdä ja sanoa ja mitä ei.

Häpeäkulttuuri ja auktoriteettiuskko voivat kuitenkin halvaannuttaa johtajan. Ei päätöksiä – ei muutoksia – ei riskejä. Tässä resepti joka lopulta johtaa tuhoon minkä organisaation tahansa. Miksi sitten tällaista toimintatapaa siedetään? Suomalainen harkitsevaisuus ja hötkyilemättömyys ovat arvoja sinänsä, mutta taustalla ovat usein inhimillisemmät syyt.

Vanhemmiten viisastuu, sanotaan. Monet johtaja kertovatkin perspektiivin pidentymisestä, kärsivällisyydestä ja iän tuomasta var-

muudesta. Kyse voi kuitenkin olla vielä paljon maallisemmasta asiasta: ikääntyvä ihminen ei halua ottaa isoja riskejä. Kun takana on loistava ura, kuka haluaisi tahrata viimeisinä työvuosina paljon työtä vaatineen maineen?

Myös organisaatioiden kasvaminen aiheuttaa painetta byrokratiaan ja hallintaan. Byrokratia ja kontrolli eivät suosi riskinottoon liittyvää epävarmuutta. Organisaatioihin luodaan parasta aikaa myös hyvin tarkkoja koodistoja mediaa ja julkisuutta varten. Tarkat ohjeistukset, kontrolli ja avoimuuden kieltäminen vaikuttavat salakavalasti myös sisäiseen kulttuuriin nostaten ennakoitavuuden arvoksi muiden yli. Paperinmakuisuus ja virheiden pelko tappavat samalla kaikki innostuksen ja luovuuden idutkin.

Kovuus, jämäkyys ja itsepäisyys – suomalaisuuden kulmakivet?

Facebookin luoja Mark Zuckerbergia luonnehditaan kovaksi johtajaksi. Hänen sisäänpäin kääntynyt keksijäluonteensa vaikuttaa tyylyltä. Hän ei ole luonnikas ja inspiroiva keulakuva, vaikka onkin kyennyt luomaan yhden aikamme menestyksekkäimmistä yrityksistä. Hänet pelastaa se, että hän tuntee omat puutteensa ja hyväksyy ne. Hän on palkannut työparikseen henkilön, joka hoitaa kaikki suhteet ulkoisiin sidosryhmiin ja osittain myös yrityksen sisällä.

Tiettyä kovapintaisuutta on totuttu pitämään hyvänä johtajuusominaisuutena. Lienee kuitenkin selvää, että on monenlaista kovuutta. Läpitunkemattomuus, teflonpintaisuus, muiden yli käveleminen ja ylenkatsominen, niin kovuuteen liitettäviä määreitä kun ovatkin, eivät ole johtamishyveitä. Johtaja ei voi olla jälkiviisas jossittelija. Päätösten kanssa on pystyttävä elämään vaikka ne jälkikäteen katsottuina olisivat olleet kyseenalaisia. Jokaisen johtajan on myös itse ratkaistava vaikea tasapainottelutehtävä joka vaatii valitsemaan pysytäänkö jo tehtyjen päätösten takana, vai tehdäänkö uusia linjanvetoja ja kuinka

nopeasti kurssinmuutosten tarpeellisuutta katsastetaan. Jämäkkyyttä arvostetaan yhä.

Kolikon toinen puoli, ihmisten käyttöön asettuminen, kuuntelu ja kunnioitus, niin pumpulisilta ja vaaleanpunaisilta kuin kuulostavatkin, ovat myös kovassa kurssissa. Jos siihen ei kykene itse, lieenee viisasta tehdä zuckerbergit ja palkata vierelle henkilö, joka tähän pystyy, sillä kasvollista keulakuvajohtajuutta on vaikeata ottaa, ellei kykene vuorovaikutukseen ihmisten kanssa.

Johtaja keulakuvana

Hyvällä keulakuva-toimitusjohtajalla on sana hallussa, mutta myös korvat päässä. Herkkä tilannetaju on korvaamaton apu. Edellä mainitut arkaaiset suomalaiset johtamishyveet, rohkeus ja nöyryys ovat myös kovaa valuuttaa. Sekä kahdeksankymmentäluvun ylikuumenemisvuosina että 2000-luvun alussa nöyryyden osakekurssi näyttää kuitenkin romahtaneen. Näyttää siltä, että korkeasuhdanteessa ihailemme ihmisiä, jotka kykenevät ylisuureen riskinottoon. He näyttävät visionääreiltä, jotka porskuttavat, kun muut jo toppuuttelevat.

Vaikka suomalaiset edelleenkin arvostavat tietynlaista nöyrää elämänasennetta, nöyryys muuttuu koko ajan hankalammaksi. Se on kovaa vauhtia muuttumassa epäseksikkääksi. Nöyryys kun ei kuulemma kuulu voittajaominaisuuksiin. Nyt työelämään astuva sukupolvi odottaa esimieheltään toisenlaisia asioita kuin edeltäjänsä – ja on enemmän kuin todennäköistä, että se itse esimiehinä ja johtajina toimii myös toisin. Voidaksemme ennustaa, millaista johtajuutta tämä uusi sukupolvi haluaa ja millaisiksi johtajiksi se itse tulee, meidän kannattaa hetkeksi syventyä sen arvoihin ja elämäntapaan. Usein mainitaan itsekkyyks, ”heti mulle kaikki tänne” -asenne ja narsismi. Nämä kaikki ovat antiteesejä nöyryydelle.

Ylipistoista ja korkeakouluista valmistuu jatkuvasti uutta esimiespotentiaalia. Esimieheksi ei tulla pelkästään kursseja käymällä

mutta opetuksen lomassa tapahtuva itsetuntemuksen lisääntyminen on iso apu johtajauraa havigitelevälle nuorelle. On tärkeää ymmärtää, että vastuullinen johtaja-asema vaatii itseluottamusta – ei niinkään narsimia, ja työtä usein enemmän kuin mihin lakisääteiset tunnit riittävät. Viime vuosina pohjoismaissa julkaistut kirjat perheen ja uran yhdistämisestä ovat karua luettavaa: nuorille naisille esimiesasema luo kovia paineita sekä perheen, että yrityksen puolelta. Pienten lasten äidit ovat pahimmassa ristitulessa. Johtaminen vaatii aidosti uhrauksia. Ne ovat arjessa tehtäviä kipeitä päätöksiä vain huonojen ratkaisujen välillä. Uhraus on aina joltakulta pois – johtajan tapauksessa usein puolisolta ja lapsilta.

Ne, jotka ovat jaksaneet tehdä johtamistyötä pitkään, ovat siinä myös yleensä jollakin tavalla menestyneet. Muutenhan he tuskin enää olisivat johtajia. Pitkän uran tehneet johtajat ovat usein hieman hiljaisia kysyttäessä menestyksestä ja omasta panoksesta yrityksen menestykseen. He kuitenkin kuvaavat hyvin usein työtään sanoilla palkitseva ja innostava, ja tuovat esiin muiden osallisuuden menestyksen luomisessa. johtajan työ harvoin on edellä kuvatun kaltaista. Töiden paljous, ajan vähyys, resurssien niukkuus, sekä tunne siitä, että tulevaisuus on enemmän kiinni arvaamattomista globaalitalouden käännteistä kuin omista päätöksistä, ovat kaikki tekijöitä, joiden ristipaineessa johtajan on elettävä

Sanomalehdissä julkaistaan viikoittain useita syntymäpäivähaastatteluita. Nämä 50-, 60- ja 70-vuotiaat ovat usein työssään menestyneitä, ja siten monet heistä johtavassa asemassa. Haastatteluiden sävy on vuosien saatossa muuttunut sotavuosien muistelusta perhekeskeisempään suuntaan. Kirjoituksen sävy on usein haikea: paljosta voi olla kiitollinen, mutta jotakin olisi voinut tehdä toisinkin: perheelle ja lapsille olisi pitänyt antaa enemmän aikaa. Aika on osoittautunut niukimmaksi pääomaksi ja käyttöä olisi tullut arvioida sen mukaisesti. Moni huomaa yhtäkkiä olevansa keski-ikässä. Uusiin valintoihin ei enää ole aikaa tai uskallusta. Sitä paitsi silloin harvoin, kun työ- ja perheasioiden oravanpyörästä saa hengähdystauon omille ajatuksille, osakesalkun arvon heilahtelu ja purjeveneen talvisäilytys vievät senkin

hetken. Joskus yön pimeinä tunteina hiljaisella lentokentällä havahtuu oman elämänsä vaihdantatalouden armottomuuteen: mikä on tuntini hinta – töissä ja kotona?

Pitkälle edennyt johtajaura voi alkaa näyttäytyä myös riskinä. Pääsenkö eläkkeelle ilman suuria romahduksia tai isoja virheitä? Käykö minulle, niin kuin monille kollegoilleni, jotka pudotettiin pois pelistä kesken kaiken? Nuorena voi aloittaa alusta, mutta lähellä eläkeikää harvalla riittää siihen energiaa.

Ei siis ihme, että tutkimusten mukaan korkeakouluopiskelijoilla asiantuntijaura lyö kiinnostavuudessaan johtajahommat laudalta. Kun nykyisetkään johtajat eivät tätä menoa jaksu ja pienten lasten johtajajäidit pakenevat työpaikoiltaan, voidaan täydellä syyllä sanoa, että johtajuuden muutoksen tuuli on jo ilmassa. Nuoret haluavat elämältään muuta, kuin työkeskeistä elämäntapaa. He ovat nähneet omien vanhempiensa kovan työtahdin tulokset, eivätkä halua sitä itselleen tai omalle perheelleen. Työlle ei olla valmiita uhraamaan koko elämää.

Suomalaiset organisaatiot ovat perinteisesti hierarkialtaan matalia: jokainen työntekijä on aika lähellä toimitusjohtajaa. Yrityskulttuuri on usein konsensushakuista ja pitkällä tähtäimellä tehdyt koko henkilöstöä tasapuolisesti kohtelevat ratkaisut ovat mieluisampia, kuin pikavoittoiin perustuva toimintatapa. Tämä antaisi luvan sekä työntekijöille että esimiehille pitkäjänteisempään ajatteluun koko organisaatiosta. Kohtuullistaminen sekä ajan- että rahankäytössä voisi olla avain esimies- ja johtoasemien houkuttelevuuden lisäämiseksi myös tulevaisuudessa. Työ on iso elämänlaadun tekijä. Joustojen mahdollisuus, oma ammatillinen kehittyminen, merkityksellinen työ sekä yhteisön jäsenyys ovat avainsanoja myös johtajan jaksamisessa. ☞